

## **Pengaruh Kepemimpinan terhadap Komunikasi, Kepuasan Kerja, dan Komitmen Organisasi pada Industri Perbankan**

Rachmad Hidayat

Teknik Industri, Universitas Trunojoyo, Kamal Bangkalan, Madura 16912, Indonesia

E-mail: rachmad\_h@ymail.com

---

### **Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kepemimpinan, komunikasi, dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi perbankan. *Structural equation modeling* (SEM) digunakan untuk menganalisis pola hubungan kausalitas antarvariabel. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei. Populasi dalam penelitian ini adalah semua staf pada bank-bank pemerintah dan swasta di Jawa Timur. Jumlah sampel penelitian ditentukan sejumlah 200 responden. Hasil dari penelitian adalah adanya pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komunikasi organisasional dan komitmen organisasional. Tidak terdapat pengaruh langsung positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari komunikasi organisasional terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasional. Terdapat pengaruh langsung dan positif yang signifikan dari kepuasan kerja terhadap komitmen organisasional. Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi komunikasi organisasional. Tidak terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi kepuasan kerja. Terdapat pengaruh tidak langsung dan positif yang signifikan dari kepemimpinan terhadap komitmen organisasional dengan intervensi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja.

### **The Influence of Leadership on Communications, Job Satisfaction, and Organization Commitment in Banking Industry**

#### **Abstract**

The paper presents an analysis of the leadership effect, communication, and job satisfaction to organizational commitment in the banking firm. The Structural Equation Modeling (SEM) is used to analyze the causality pattern of the involved variables. In addition, to measure the influence among the variables defined, survey method is implemented. The population used was all staff of state and private banks in East Java Area with 200 respondents. The study result shows that the direct effect of leadership gives significant positive impact to the organizational communication and organizational commitment. On the other hand, there is no significance impact of the leadership to the job satisfaction. There is no effect of indirect, positive significance of leadership on organizational commitment with job satisfaction intervening. There is no direct influence, the positive significance of leadership on organizational commitment by intervening organizational communication and job satisfaction.

*Keywords: communication, job satisfaction, leadership, organizational commitment*

#### **Citation**

Hidayat, R. (2013). Pengaruh kepemimpinan terhadap komunikasi, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi pada industri perbankan. *Makara Seri Sosial Humaniora*, 17(1), 19-32. DOI: 10.7454/mssh.v17i1.1799

---

### **1. Pendahuluan**

Organisasi dibentuk sebagai wadah bagi sekelompok individu dalam mencapai tujuan tertentu. Efektif tidaknya organisasi tergantung kepada sinergi atau kerja

sama individu dan kelompok dalam organisasi dalam mencapai tujuan atau sasaran bersama. Sikap dan perilaku individu dalam organisasi semakin diperlukan untuk mendorong efektivitas organisasi yang merupakan pencapaian sasaran yang telah ditetapkan

berdasarkan usaha bersama. Robbins (1998:22) menyatakan terdapat 4 (empat) *outcome* dari perilaku anggota organisasi yang utama bagi efektivitas organisasi, yaitu produktivitas, kemangkiran, *turnover*, dan kepuasan kerja. Keempat *outcome* tersebut dapat ditelaah baik pada unit analisis individual, kelompok, maupun organisasi. Pada level individual, faktor-faktor yang mempengaruhi *outcome* sepenuhnya bersumber dari karakteristik internal anggota, meliputi karakteristik demografis, ciri kepribadian, nilai dan sikap pribadi, motivasi serta kemampuan (*ability*) dasar yang dimiliki pegawai.

Steers (1995:142) mendefinisikan komitmen sebagai sifat hubungan dengan organisasi. Seseorang mempunyai komitmen yang tinggi pada organisasi jika memperlihatkan: (1) keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, (3) kepercayaan terhadap penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi Robbins (1998:140). Usaha membangun komitmen digambarkan sebagai usaha untuk menjalin hubungan jangka panjang. Pegawai yang mempunyai komitmen terhadap organisasi kemungkinan tetap bertahan dibandingkan dengan pegawai yang tidak komit.

Allen and Meyer (1990) membagi komitmen organisasi menjadi tiga dimensi, yaitu: *affective*, *continuance* dan *normative*. *Affective commitment* bersumber dari keterikatan emosional atau psikologis dengan organisasi. *Continuance commitment* bersumber dari pertimbangan seseorang yang sudah banyak menginvestasikan sumber daya, kapasitas pribadi (pengetahuan dan ketrampilan) pada organisasi, sehingga sangat berisiko/mahal jika keluar dari organisasi. Adapun *normative commitment* bersumber dari alasan moralitas, yaitu individu bertanggung jawab secara moral untuk loyal kepada organisasi. Sebagai tambahan pada komponen afektif yang serupa dengan yang dikembangkan oleh Mowday *et al.*, (1982), pendekatan tiga komponen menyatakan bahwa kontinuitas dan komitmen normatif adalah juga bagian dari keseluruhan komitmen atitudinal. Komitmen kontinuitas didasarkan pada penilaian pragmatik pegawai tentang biaya dan keuntungan tetap tinggal dengan sebuah organisasi dan komitmen normatif didasarkan pada perasaan kewajiban moral atau tanggung jawab terhadap organisasi yang mempekerjakan.

Scholl (1981) mengidentifikasi ada empat faktor yang mempengaruhi komitmen seseorang terhadap organisasi, yaitu; 1) *investments* (investasi), 2) *reciprocity* (balas budi), 3) *lack of alternatives* (keterbatasan alternatif), dan 4) *identification* (persamaan nilai pribadi dengan organisasi). Brown and

Gaylor (2002) menyatakan bahwa komitmen organisasi bukan hanya kesetiaan kepada organisasi, tetapi adalah suatu proses yang berjalan dengan para pegawai yang mengekspresikan kepedulian mereka pada organisasi dalam bentuk kesuksesan dan prestasi tinggi. Memiliki pegawai yang berkomitmen kuat pada organisasi memberikan banyak keuntungan bagi organisasi, antara lain tumbuhnya *extra role behavior (ERB)*, yaitu perilaku inovatif dan spontan yang positif bagi organisasi, di luar perilaku normal yang hanya berdasarkan dorongan memperoleh imbalan (Scholl, 2002).

Beberapa studi empiris membuktikan bahwa kepuasan kerja merupakan anteseden penting dari komitmen organisasi (Testa, 2000; Brown and Gaylor, 2002; Feinstein and Vondrasek; 2001; Lopopolo; 2002). Di sisi lain, Davis and Newstrom (2001:107) menyatakan bahwa komitmen merupakan mediator bagi kepuasan kerja dalam mempengaruhi kinerja. Berdasarkan penjelasan teoretis di atas, dapat diajukan hipotesis bahwa kinerja dipengaruhi oleh upaya, upaya dipengaruhi oleh komitmen organisasi, dan komitmen organisasi dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Telaah lebih lanjut terhadap literatur perilaku organisasi dan studi empiris, ditemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja dan komitmen organisasi adalah efektivitas kepemimpinan dan komunikasi dalam organisasi. Sebagai suatu sikap, perbedaan antara komitmen organisasi dengan kepuasan kerja dapat dilihat dari beberapa perspektif. Komitmen organisasi merupakan respon global terhadap suatu pekerjaan atau beberapa aspek pekerjaan. Kepuasan kerja merupakan sikap terhadap suatu kondisi terkait dengan suatu pekerjaan dan salah satu aspek pekerjaan.

Saskhin and Morris (1984:272) menyatakan bahwa perilaku organisasi menyarikan tiga pendekatan studi kepemimpinan, yaitu sifat (*trait*), perilaku (*behavior*), dan kontingensi (*contingency*). Hughes, *et al.* (2002:7) menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan. Berdasarkan pandangan ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Beberapa studi empiris pada organisasi bisnis dan non-bisnis menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktik kepemimpinan buruk (*poor*) menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stres kerja tinggi. Hasil studi ini mendukung hipotesis bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stres, dan komitmen organisasi.

Selain aspek kepemimpinan, untuk memperkuat kepuasan kerja dan membangun komitmen pegawai, aspek komunikasi dalam kelompok juga merupakan faktor yang penting. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi. Pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi meliputi fungsi pengendalian (kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2001:312).

Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dalam menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. Komunikasi menyatakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan dengan perannya mempermudah dalam pengambilan keputusan. *Mainstream* studi komunikasi dalam organisasi terutama dikaitkan dengan dampaknya terhadap *outcome* bagi individu dan organisasi. Studi empiris menemukan bahwa efektivitas komunikasi merupakan antesenden kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*), komitmen pegawai pada organisasi, absensi dan *turnover*, dan produktivitas kerja serta pereduksi ambiguitas (*ambiguity*) informasi bagi bawahan. (Gray and Laidlaw, 2004).

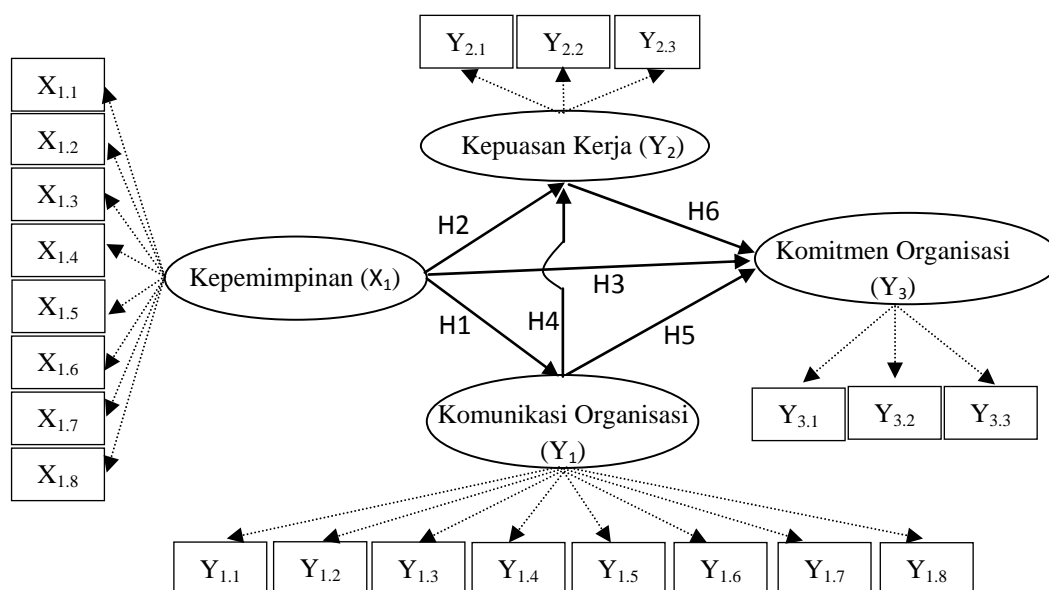
Menyadari kontribusi komitmen organisasi merupakan indikator penting dari keberhasilan organisasi, studi ini bertujuan untuk mengkaji keterkaitan sejumlah faktor, baik secara langsung ataupun tidak langsung yang mempengaruhi komitmen organisasi. Selama ini studi perilaku organisasi, sebagian besar dilakukan pada konteks organisasi bisnis, sehingga generalisasi konstruksi-konstruksi perilaku organisasi pada konteks organisasi masih terbatas. Disadari, organisasi perbankan memiliki karakteristik yang khas, berbeda dengan organisasi bisnis, terutama dalam sistem dan struktur. Akan tetapi, ditinjau dari perspektif teori perilaku organisasi, secara substansial setiap organisasi senantiasa memperjuangkan tujuan organisasi. Studi ini mengkaji dan meneliti kembali *outcome* dari perilaku anggota organisasi. Dengan kerangka konseptual yang lebih komprehensif, studi ini diharapkan dapat memberikan hasil yang lebih komprehensif tentang pengaruh kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Secara teoretis terdapat justifikasi empirik bahwa diduga terdapat hubungan yang kuat dan kausal antara kepemimpinan dan komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Di samping itu teori-teori tentang kepemimpinan, komunikasi, kepuasan kerja dan komitmen pegawai memberi

dukungan atas justifikasi yang telah dikemukakan. Oleh karena itu pengujian teori ini pada situasi empiris patutlah didukung.

(Hughes, *et al.*, 2002:9) menyatakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarah pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi yang merupakan landasan yang tepat sebagai dasar mengukur konstruksi kepemimpinan. Nowack (2004) menggunakan delapan indikator untuk mengukur konstruksi kepemimpinan yang disebut *Leadership Effectiveness Index*, yaitu: kompetensi, perlakuan adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama, dan kesempatan interaksi. Komunikasi organisasi merupakan kepuasan anggota organisasi terhadap beberapa aspek komunikasi yang terjadi di dalam organisasi (Gray and Laidlaw, 2004). Indikator variabel komunikasi organisasi meliputi perspektif organisasi, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi atasan langsung, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, kualitas media dan komunikasi bawahan. Kepuasan kerja. Kepuasan kerja adalah sikap yang mencerminkan perasaan senang atau bahagia karyawan untuk bekerja. Indikator variabel kepuasan kerja, yaitu kompensasi, promosi, dan pengawasan. (Richards, *et al.*, 2002). Komitmen organisasi didefinisikan sebagai keikatan karyawan terhadap organisasi. Komitmen organisasi diukur dalam tiga dimensi komitmen afeksi, komitmen kontinuitas, dan komitmen normatif. (Brown dan Gaylor, 2002). Kerangka Konseptual pada penelitian seperti pada Gambar 1.

Hipotesis pada penelitian ini adalah:

- H1: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H2: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komunikasi organisasi.
- H3: Kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H4: Komunikasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kepuasan kerja.
- H5: Kepuasan kerja berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H6: Komunikasi organisasi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi.
- H7: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional.
- H8: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja.
- H9: Kepemimpinan berpengaruh tidak langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasional dan kepuasan kerja.



Gambar 1. Kerangka Konseptual

## 2. Metode Penelitian

**Desain Penelitian.** Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Lokasi Jawa Timur dipilih sebab potensi bisnis perbankan berkembang sangat pesat. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan bank nasional Jawa Timur. Pemilihan sampel dilakukan dalam dua tahap, yakni: tahap **pertama** adalah pemilihan bank sampel secara purposif, sehingga diperoleh 10 bank sampel, yakni: Bank Negara Indonesia (BNI), Bank Rakyat Indonesia (BRI), Bank Mandiri, Bank Tabungan Negara (BTN), Bank Mega, Bank Internasional Indonesia, Bank Central Asia (BCA), Bank Pembangunan Daerah Jawa Timur, Bank Bukopin, dan Bank Niaga. Tahap **kedua** adalah pengambilan sampel dari tiap bank terpilih dengan teknik sampel acak sederhana. Penentuan jumlah sampel yang dipilih dari tiap bank sampel ditetapkan sebanyak 20 karyawan dengan pertimbangan pertimbangan (a) pedoman ukuran sampel SEM adalah 100-200 sampel, (b) jumlah indikator yang digunakan dalam seluruh variabel laten dikalikan dengan 5-10 (Ferdinand, 2000:44). Pada penelitian ini, indikator penelitian yang digunakan sebanyak 22 indikator sehingga besarnya sampel antara 110-220 responden. Besar sampel diputuskan 200 sampel. Pemilihan responden menggunakan teknik *probability sampling* dengan teknik *systematic random sampling*. Sampel penelitian dipilih melalui peluang dan sistem tertentu yang mengatur pemilihan anggota sampel secara acak untuk data pertama dan berikutnya dengan interval tertentu. Pengambilan data dilakukan secara serentak untuk semua kantor cabang utama bank terpilih di Jawa Timur.

Variabel penelitian terdiri atas variabel eksogen dan variabel endogen. Variabel eksogen adalah kepemimpinan (X1). Variabel endogen adalah komunikasi organisasi (Y1), kepuasan kerja (Y2), dan komitmen organisasi (Y3).

**Metode Analisis Data.** Analisis yang digunakan untuk menjawab hipotesis adalah model persamaan struktural (*Structural Equation Modeling* atau *SEM*) dengan menggunakan AMOS 4.0.

## 3. Hasil dan Pembahasan

**Karakteristik Responden.** Responden berjumlah 200 orang, yang mewakili 10 kantor cabang utama bank. Responden terdiri dari 56% pria dan 44% wanita. Usia responden terdiri atas kurang dari 30 tahun (26%), 30-39 tahun (30%), 40-49 tahun (35%) serta lebih dari 49 tahun (10%). Tingkatan pendidikan responden terdiri atas SLTA (20%), diploma (26%), 53% sarjana (S-1) (53%), dan magister (S-2) (2%). Status Pernikahan responden terdiri atas 15% belum menikah dan 85% sudah menikah. Karakteristik karyawan berdasarkan bagian pada bank terdiri atas tiga kelompok, yaitu bagian pemasaran (20%), operasional (70%), dan bisnis mikro (10%). Jabatan responden dibedakan menurut *lower management* (28%), *middle management* (69%), *top management* (3%). Responden dengan masa kerja 1-10 tahun (19%), 11-20 tahun (40%), 21-30 tahun (38%), dan masa kerja 30 tahun (4%). Analisis SEM. Model teoritis pada kerangka konseptual penelitian dikatakan *fit* jika didukung oleh data empiris. Untuk mengetahui apakah model hipotetik didukung oleh data empiris atau tidak dilakukan uji *goodness of fit overall model*. Adapun beberapa hasil pengujian disajikan pada Tabel 1 berikut, sedangkan

output dalam bentuk diagram jalur dapat dilihat pada Gambar 2.

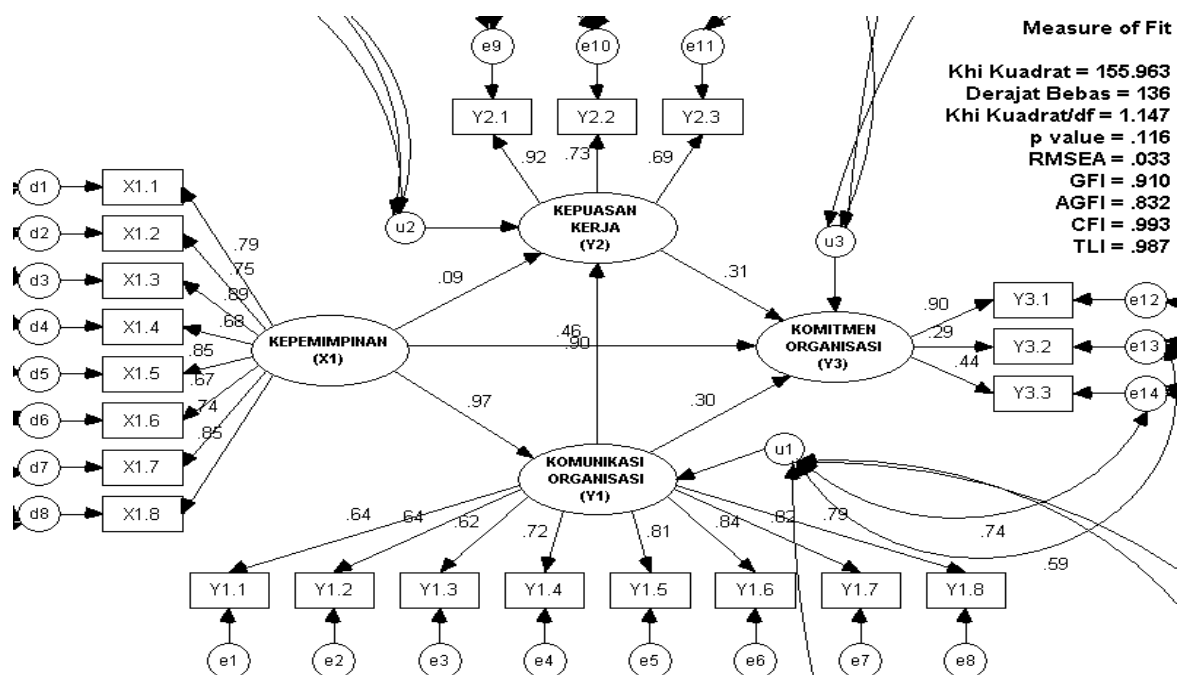
**Hasil Pengujian Hipotesis.** Pengujian hipotesis penelitian dilakukan dengan uji t. Hipotesis penelitian berupa hubungan antarvariabel diuji dengan cara melihat secara parsial tiap jalur pengaruh pada hasil analisis SEM. Sementara itu, pengujian pengaruh tidak langsung merupakan hasil ikutan dari pengujian pengaruh langsung. Hasil analisis pengujian hipotesis penelitian diberikan pada Tabel 2.

**Pembahasan.** Berdasarkan hasil analisis SEM diperoleh hasil pengujian hipotesis, yaitu *Hipotesis 1*, yakni kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komunikasi organisasi, diterima. Diperoleh koefisien

sebesar 0,97 dan *p value* sebesar 0,000. Ini berarti terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap komunikasi organisasi, yakni makin meningkatnya kemampuan kepemimpinan staf perbankan akan makin meningkatkan komunikasi organisasi staf perbankan di Jawa Timur. Dalam penelitian ini, kepemimpinan tercermin dalam delapan indikator, yaitu kompetensi, perlakuan yang adil, iklim kerja, ide atasan, perhatian, pelibatan bawahan, kerja sama dan kesempatan berinteraksi. Sementara itu, komunikasi organisasi tercermin dalam delapan indikator, yaitu perspektif organisasi, umpan balik personal, integrasi organisasi, komunikasi atasan langsung, iklim organisasi, komunikasi horisontal, kualitas media, dan komunikasi bawahan.

Tabel 1. Pengujian Goodness of Fit Overall Model Tahap Awal

Goodness of fit	Result	Cut-off	Deskripsi
chi square	155,963	Small	Model Baik
P	0,116	>0,05	
RMSEA	0,033	≤0,08	Model Baik
GFI	0,910	≥0,90	Model Baik
AGFI	0,832	≥0,90	Model Kurang Baik
CFI	0,993	≥0,94	Model Baik
chi square/df	1,147	≤2	Model Baik



Gambar 2. Diagram Alur SEM

Tabel 2. Hasil Pengujian Hipotesis

H	Variabel Independen	Variabel Dependen	Standardisasi	<i>P-value</i>	Deskripsi	Variabel Intervensi	Jalur Koefisien
H1	kepemimpinan ( $X_1$ )	Komunikasi organisasi ( $Y_1$ )	0,97	0,000	signifikan	-	langsung
H2	kepemimpinan ( $X_1$ )	kepuasan kerja ( $Y_2$ )	0,09	0,523	non-signifikan	-	langsung
H3	kepemimpinan ( $X_1$ )	komitmen organisasi ( $Y_3$ )	0,46	0,000	signifikan	-	langsung
H4	komunikasi organisasi ( $Y_1$ )	kepuasan kerja ( $Y_2$ )	0,90	0,000	signifikan	-	langsung
H5	komunikasi organisasi ( $Y_1$ )	komitmen organisasi ( $Y_3$ )	0,30	0,000	signifikan	-	langsung
H6	kepuasan kerja ( $Y_2$ )	komitmen organisasi ( $Y_3$ )	0,31	0,000	signifikan	-	langsung
H7	kepemimpinan ( $X_1$ )	komitmen organisasi ( $Y_3$ )	0,29	-	signifikan	komunikasi organisasi ( $Y_1$ )	tidak langsung
H8	kepemimpinan ( $X_1$ )	komitmen organisasi ( $Y_3$ )	0,03	-	non- signifikan	kepuasan kerja ( $Y_2$ )	tidak langsung
H9	kepemimpinan ( $X_1$ )	komitmen organisasi ( $Y_3$ )	0,47	-	signifikan	komunikasi organisasi dan kepuasan kerja	tidak langsung

Temuan hasil penelitian ini menunjukkan dukungan terhadap penelitian yang dilakukan Yousef (2000) yang menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan komitmen organisasi. Kepemimpinan merupakan aktivitas utama untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mau bekerja sama dalam mencapai tujuan organisasi. Usaha ini tidak dapat dipandang sebagai suatu usaha yang berdiri sendiri sebab kepemimpinan bisa terjadi jika ada pemimpin dan anggota organisasi yang dipimpin dan adanya interaksi atau komunikasi di antara mereka. Peneliti lain Huselid and Day (1991) dan Fletcher (1999) menunjukkan adanya keterkaitan antara komunikasi internal dan kepemimpinan. Selain aspek kepemimpinan, untuk memperkuat kepuasan kerja dan membangun komitmen pegawai, aspek komunikasi dalam kelompok juga merupakan faktor yang penting. Komunikasi organisasi memegang peran penting untuk mendukung efektifitas operasional organisasi. Aspek penting dari komunikasi organisasi adalah potensi dari komunikasi itu sendiri sebagai alat (*tool*) yang dapat dirancang manajemen untuk pencapaian tujuan organisasi.

Pentingnya komunikasi juga dapat dilihat dari manfaat bagi organisasi yang meliputi fungsi pengendalian

(kontrol dan pengawasan), motivasi, pengungkapan emosional, dan penyediaan informasi untuk pengambilan keputusan (Robbins, 2001:312). Komunikasi bertindak untuk mengendalikan perilaku anggota. Setiap organisasi mempunyai hierarki wewenang dan garis panduan formal yang harus dipatuhi oleh para karyawan, misalnya jika para karyawan diminta untuk terlebih dahulu mengkomunikasikan tiap keluhan yang berkaitan dengan pekerjaan kepada atasan langsungnya. Sesuai dengan uraian tugasnya, atau sesuai dengan kebijakan perusahaan, komunikasi dapat menjalankan suatu fungsi kontrol. Selain itu, komunikasi informal juga mengendalikan perilaku.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada para karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana mereka bekerja baik dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja jika itu di bawah standar. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi yang terjadi di dalam kelompok itu merupakan mekanisme fundamental dalam menunjukkan kekecewaan ataupun rasa puas mereka. Komunikasi menyatakan ungkapan emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Fungsi terakhir yang dilakukan oleh komunikasi berhubungan

dengan perannya mempermudah dalam pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternatif.

Tidak satu pun dari keempat fungsi ini seharusnya dilihat dengan lebih penting daripada yang lain. Agar berkinerja efektif, kelompok itu perlu mempertahankan beberapa ragam kontrol terhadap anggotanya, merangsang para anggota untuk berkinerja, menyediakan sarana untuk pengungkapan emosi, dan mengambil keputusan. Hampir semua interaksi komunikasi yang berlangsung dalam suatu kelompok atau organisasi menjalankan satu atau lebih dari keempat fungsi ini. Melalui komunikasi, berbagai pihak dapat saling berbagi informasi, mereduksi perasaan keraguan, ketidakjelasan informasi, kebimbangan, serta prasangka negatif. Dampak penting dari komunikasi adalah potensinya dalam menumbuhkan kepercayaan dan memupuk komitmen kemitraan antarpihak yang ada dalam sistem.

**Hipotesis 2** yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja ditolak. Diperoleh koefisien sebesar 0,09 dan *p value* sebesar 0,523. Ini berarti bahwa tidak terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap kepuasan kerja. Hal ini memberikan gambaran bahwa proses kepemimpinan yang senantiasa diperlukan dalam organisasi belum dapat berjalan dengan baik sehingga tidak mampu memberikan dampak secara langsung terhadap kepuasan kerja staf perbankan. Kepemimpinan yang dilaksanakan belum mampu memberikan motivasi terhadap bawahan atau staf perbankan. Padahal seharusnya seorang pimpinan atau manajer yang melaksanakan tugas-tugas manajerial akan selalu bersinggungan dengan tugas memotivasi bawahan karena sesuai dengan posisinya, seorang manajer bekerja melalui bawahannya. Oleh karena itu, memahami motivasi pada konteks perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi pimpinan atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Intinya adalah kepemimpinan diperlukan untuk menggerakkan, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku anggota organisasi (bawahan) menuju pencapaian hasil atau kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu, baik pada konteks individual atau organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Blakely (2003) dan Pinder (2004) yang menyatakan adanya pengaruh tidak signifikan antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. Salah satu faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja adalah pemimpin yang tidak mau mendengar keluhan dan pandangan dari para pekerja, dan karyawan bersedia untuk membantu jika ada masalah dalam menyelesaikan pekerjaannya. Studi lain, (King *et al.*, 2002), menunjukkan bahwa pekerja yang menerima penghargaan dari pimpinan

akan lebih puas dengan pekerjaannya, tetapi pemimpin yang terlalu ketat akan menyebabkan rendahnya tingkat kepuasan kerja. Hal ini menggambarkan bahwa proses kepemimpinan yang tidak berjalan dengan baik memberikan dampak langsung terhadap ketidakpuasan kerja staf perbankan. Kepemimpinan yang diimplementasikan belum mampu memotivasi bawahan mereka atau staf perbankan. Ketika harus menjadi pemimpin atau manajer yang melakukan tugas-tugas manajerial, seseorang akan selalu bersinggungan dengan tugas memotivasi bawahan. Oleh karena itu, memahami motivasi dalam konteks perilaku organisasi menjadi sangat penting bagi pemimpin atau manajer dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Intinya adalah kepemimpinan diperlukan untuk mendorong, mengarahkan, dan memelihara perilaku anggota organisasi (bawahan) demi pencapaian hasil atau kinerja yang lebih baik dari waktu ke waktu, baik pada konteks individu atau organisasi.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan hasil penelitian Yousef (2000) yang menyatakan bahwa pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja. Hughes, *et al.* (2002:7) yang menegaskan bahwa kepemimpinan bukanlah suatu posisi tertentu, melainkan suatu proses kompleks yang melibatkan interaksi antara pemimpin, lingkungan eksternal, dan bawahan. Berdasarkan pandangan ini, kepemimpinan didefinisikan sebagai proses mempengaruhi kelompok terorganisasi yang mengarahkan pada pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Pandangan ini mengarah pada pemikiran bahwa kepemimpinan semestinya dilihat dari dampak yang dihasilkan dari proses kepemimpinan itu sendiri, yaitu kepuasan kerja anggota organisasi. Penelitian lain menyatakan bahwa studi empiris pada organisasi bisnis dan non-bisnis menemukan bahwa efektivitas kepemimpinan berdampak positif terhadap sikap dan perilaku anggota organisasi. Nowack (2004) menyimpulkan bahwa pegawai yang menilai atasannya memiliki praktek kepemimpinan buruk (*poor*) menyebabkan pegawai memiliki kecenderungan lebih tinggi untuk keluar dari organisasi, kepuasan kerja rendah, dan stres kerja tinggi. Hasil studi ini mendukung hipotesis bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, stres, dan komitmen organisasi.

**Hipotesis 3** yang berbunyi kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,46 dan *p value* sebesar 0,000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepemimpinan terhadap komitmen organisasi, yakni makin meningkatnya kepemimpinan akan meningkatkan komitmen organisasi staf perbankan. Hubungan langsung yang signifikan ini dapat dijelaskan berdasarkan sudut pandang pemimpin. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi dan pengalaman yang mereka miliki

(pemimpin unit perbankan di Jawa Timur) telah mampu meningkatkan komitmen staf organisasi perbankan. Komitmen staf perbankan di Jawa Timur ditunjukkan dengan keinginan staf perbankan untuk tetap bekerja pada sektor perbankan di Jawa Timur.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nowack (2004) yang menyimpulkan bahwa efektivitas kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap komitmen organisasi. Karyawan yang menilai atasan mereka memiliki praktik kepemimpinan yang buruk menyebabkan seorang karyawan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk keluar atau penurunan komitmen karyawan terhadap organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengubah persaingan usaha dengan mendapatkan dukungan dari karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal itu merupakan salah satu cara untuk mengatasi persaingan tersebut. Sesuai dengan komitmen organisasi, peran seorang pemimpin yang dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan hidup dalam situasi ketidakpastian di masa depan.

Dalam penelitiannya, Yousef (2000), menyatakan pendekatan kepemimpinan partisipatif mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan dan komitmen organisasi. Penelitian lainnya, Dwayne M. Gunter (1997) lebih ditujukan untuk mengetahui keterkaitan antara praktik kepemimpinan (*leadership practice*) terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) dengan pendekatan *descriptive statistics*, tampak adanya hubungan yang signifikan antara praktik kepemimpinan dan komitmen organisasi. Gender merupakan *moderating variable* dalam hubungan ini yang berdampak signifikan bagi pria, tetapi kurang signifikan bagi wanita; (2) pendekatan regresi menunjukkan adanya hubungan dan pengaruh yang signifikan untuk kelima praktik kepemimpinan terhadap komitmen organisasi responden dalam konteks peran yang mendukung (*support role*), tetapi kurang signifikan terhadap tanggung jawab produk secara langsung (*direct product responsibility*); (3) peneliti menyarankan untuk melakukan pengembangan yang berkelanjutan oleh pemimpin industri. Praktik kepemimpinan akan memberikan peningkatan komitmen karyawan dengan keuntungan potensial dalam kerja dan *turnover*. Meskipun peneliti juga tidak dapat memberikan jaminan terhadap peningkatan komitmen organisasi yang tinggi.

**Hipotesis 4**, yaitu komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,9 dan *p value* sebesar 0,000. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja komunikasi organisasi yang sedang berkembang yang

akan meningkatkan kepuasan kerja. Dalam lingkup layanan perbankan bisnis, komunikasi mendorong motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang harus dilakukan, bagaimana bekerja dengan baik. Unit pemimpin dan hubungan karyawan dimulai dengan komunikasi yang berjalan dengan baik dalam kelompok kerja. Bagi banyak karyawan bank, kelompok kerja adalah sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi dalam kelompok kerja adalah mekanisme fundamental dalam kekecewaan *show* atau kepuasan karyawan. Komunikasi menyatakan ekspresi emosional dari perasaan dan pemenuhan kebutuhan sosial. Manfaat lain yang berhubungan dengan peran komunikasi dalam pengambilan keputusan perbankan adalah komunikasi yang baik memberikan informasi kepada anggota atau pemimpin untuk membuat keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang diperlukan individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dan meneruskan data guna mengenali dan menilai pilihan alternatif.

Bank perlu mempertahankan komunikasi antar-unit kerja, iklim komunikasi, komunikasi horizontal, dan komunikasi subordinatif yang sudah berjalan dengan baik. Pimpinan harus dapat memastikan bahwa hampir semua interaksi komunikasi yang terjadi dalam organisasi perbankan berjalan dengan baik. Melalui komunikasi, berbagai pihak dapat berbagi informasi, mengurangi perasaan ragu-ragu, ketidakpastian informasi, dan prasangka negatif. Dampak penting dari komunikasi adalah potensial dalam menumbuhkan kepercayaan dan kemitraan antara anggota organisasi yang ada dalam sistem perbankan. Penciptaan komunikasi yang efektif antara manajer dan karyawan secara luas digunakan oleh karyawan untuk alasan untuk puas pada pekerjaannya. Ketersediaan manajer untuk mendengarkan, memahami, dan mengakui pendapat atau prestasi karyawan berperan penting dalam menciptakan rasa kepuasan kerja. Kepuasan kerja karyawan merupakan faktor utama komunikasi pada struktur perbankan di Jawa Timur. Melalui komunikasi, para pemimpin dapat mengetahui kebutuhan, keinginan, dan harapan karyawan dalam bekerja. Bank perlu mengevaluasi dan meningkatkan kualitas media komunikasi yang ada. Dengan komunikasi yang optimal, bank perlu memikirkan dan melihat faktor-faktor yang perlu ditingkatkan dan diperbaiki secara terus menerus sehingga dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan bank.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Gray and Laidlaw (2004) yang menjelaskan bahwa komunikasi organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kepuasan kerja menyeluruh (*overall job satisfaction*). Bukti empiris lain yang memperkuat hasil penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan Brunetto and Farr-Wharton (2002) yang menemukan bahwa kepuasan atas komunikasi dengan atasan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja.



Karyawan menerima komunikasi yang jujur, langsung dari manajemen dan bekerja dengan manajemen dalam sebuah tim yang kompak yang berkomunikasi secara terbuka. Sudiro dan Sumanang (2005) dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara komunikasi organisasi terhadap kepuasan kerja. Tanggapan karyawan untuk komunikasi organisasi yang efektif mempengaruhi kepuasan kerja karyawan.

**Hipotesis 5** yang berbunyi komunikasi organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,30 dan *p value* sebesar 0,000. Ini berarti bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel komunikasi organisasi terhadap komitmen organisasi yakni semakin meningkatnya komunikasi organisasi akan meningkatkan komitmen organisasi. Dalam konteks institusi perbankan, komunikasi merupakan kunci dari bisnis perbankan. Karyawan akan melakukan komunikasi yang lebih baik dengan manajer, rekan kerja, atau dengan pelanggan. Komunikasi bekerja dengan baik antara pemimpin dan bawahan menyebabkan proses bisnis perbankan dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik akan menyebabkan karyawan bank merasa di rumah dan bekerja dengan motivasi tinggi dan semangat. Kondisi seperti ini akan lebih meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gaetner dan Nollen (2009) yang menyatakan komunikasi organisasi membantu karyawan yang menghadapi masalah dan meningkatkan keterlibatan karyawan dalam organisasi sehingga meningkatkan komitmen organisasi. Karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi dipengaruhi oleh hubungan komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian Reilly dan Angelo (2010) yang menyatakan bahwa manusia memiliki keinginan yang kuat untuk bekerja sama dan terlibat dalam pekerjaannya dengan orang lain. Salah satu fungsi dari komunikasi organisasi adalah untuk memungkinkan pembentukan persahabatan dan rekan kerja mendapat dukungan emosional dan psikologis.

Penelitian ini juga mendukung penelitian Jablin (2009), Buchanan (2004), dan Sheldon (2001). Jablin (2009) menyatakan interaksi antar-pekerja secara signifikan berkorelasi dengan komitmen organisasi. Karyawan yang berinteraksi lebih banyak dengan rekan-rekannya merasa bahwa komitmen organisasinya lebih tinggi dibandingkan karyawan yang kurang atau tidak berinteraksi dengan rekan-rekan sekerjanya. Buchanan (2004) & Sheldon (2001) juga memperoleh hasil yang sama, yaitu komunikasi organisasi memiliki hubungan yang signifikan dengan komitmen organisasi. Komunikasi mampu mengkoordinasikan pekerjaan

karyawan sehingga karyawan memiliki komitmen tinggi pada organisasi.

Selanjutnya, Sigband (2004) dan Eisenberg, *et al.*, (2003) menyatakan adanya proses komunikasi antara pimpinan dan bawahan terhadap komitmen organisasi. Karyawan akan mencapai komitmen tinggi jika karyawan memahami apa yang diharapkan oleh organisasi, misalnya apakah tugas perlu dilakukan melalui proses komunikasi atasan dan bawahan. Selain itu, Katz dan Tushman (2003) meneliti hubungan antara proses kepemimpinan komunikasi dengan bawahan dan pengaruhnya terhadap pemindahan kerja transisi dan promosi. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa pemimpin besar adalah pemimpin yang baik dalam membangun komunikasi, baik di dalam maupun di luar organisasi. Hal ini menyebabkan jumlah omzet yang rendah dan tingginya jumlah promosi di antara karyawan bawahan. Komunikasi organisasi di antara pemimpin dan karyawan menentukan komitmen karyawan dalam memutuskan untuk bekerja atau tetap dalam organisasi.

**Hipotesis 6** yang berbunyi kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,31 dan *p value* sebesar 0,000. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari variabel kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, yakni makin meningkatnya kepuasan kerja akan meningkatkan komitmen organisasi. Salah satu faktor yang berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan perbankan di Jawa Timur, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi secara langsung terhadap komitmen organisasi adalah kepuasan dengan sistem kompensasi dan promosi. Untuk meningkatkan kepuasan kerja, perbankan di Jawa Timur sudah menyediakan fasilitas kerja yang memadai, sistem penggajian yang baik, dan sistem promosi yang juga sangat baik. Komitmen ini ditunjukkan oleh tetap bekerja dan tidak keluar atau pindahnya karyawan dari bank tempat bekerja.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Gray and Laidlaw (2004) yang menyatakan pada level organisasi, rendahnya kepuasan kerja mengakibatkan melemahnya komitmen pegawai pada organisasi, meningkatnya -absensi dan *turnover*, serta menurunkan produktivitas kerja. Seniaty (2006) menyatakan pengaruh positif kepuasan kerja secara langsung dan signifikan terhadap komitmen organisasi. Kepuasan kerja yang lebih tinggi berakibat pada makin tingginya keterikatan terhadap organisasi. Kepuasan kerja terutama dirasakan dalam hal kepuasan dengan kepemimpinan, kepuasan dengan rekan kerja, kepuasan dengan komunikasi yang terjadi di dalam organisasi, serta kepuasan dengan kondisi kerja yang tersedia dalam organisasi.

Selanjutnya penelitian Majorsy (2007) menyimpulkan bahwa komitmen organisasi dipengaruhi oleh variabel

kepuasan kerja yang diukur dengan faktor pembayaran atau gaji. Membayar jumlah yang layak atau cukup untuk menghidupi diri dan keluarga mereka mendorong komitmen seseorang kepada organisasi. Dengan gaji yang layak, individu tidak akan memikirkan hal lain, atau memanipulasi aktivitas tertentu untuk dapat mencukupi, memenuhi, atau menambah kekurangan dari pendapatan yang diperoleh. Pembayaran yang tepat akan memberikan karyawan rasa aman dalam mencegah pikiran untuk keluar dari organisasi. Haryanto (2008) menyimpulkan bahwa ada pengaruh langsung di antara kepuasan kerja dengan komitmen organisasi. Kepuasan kerja berpengaruh sangat tinggi pada komitmen organisasi yang ditandai dengan kesediaan untuk menerapkan nilai-nilai organisasi dan loyalitas terhadap organisasi. Feinstein dan Vondrasek (2001) menyimpulkan bahwa dimensi kepuasan kerja, termasuk kebijakan organisasi, kompensasi, kondisi kerja, dan pengembangan diri berefek positif pada komitmen organisasi.

Studi ini juga mendukung penelitian Brown dan Gaylor (2002) yang menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh signifikan secara positif terhadap komitmen afektif dan komitmen normatif, namun secara negatif dipengaruhi oleh komitmen kelanjutan, meskipun tidak signifikan (Richards, *et al.* 2002). Penelitian ini menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi untuk guru sekolah dasar dan menengah. Pada hasil penelitian ini, disimpulkan bahwa aspek kepuasan kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi adalah pengawasan, pentingnya tugas, keterlibatan tugas, promosi, rekan kerja, dan kondisi bekerja. Koesmono (2007) menyatakan bahwa kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Hal ini sesuai dengan Dongoran (2001) yang menyatakan bahwa tingkat yang lebih tinggi dari kepuasan karyawan dapat meningkatkan komitmen terhadap organisasi.

Sutarso (2002) dan Utomo (2002) menunjukkan kepuasan kerja mempengaruhi komitmen organisasi. Komitmen meliputi sikap positif dan negatif terhadap organisasi dan hubungan karyawan dengan organisasi kerja. Komitmen organisasi ditandai dengan keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi dan penerimaan nilai-nilai dan tujuan organisasi. Mukhyi dan Sunarti (2007) menyatakan faktor yang dapat mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja terlihat dalam sikap positif terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi oleh lingkungannya. Sebaliknya, karyawan yang tidak puas oleh faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan tampaknya memiliki sikap negatif yang mencerminkan kurangnya komitmen terhadap organisasi, sering absen, kerap berpindah pekerjaan, dan sering melakukan tuntutan yang berakhir dengan pemogokan.

**Hipotesis 7** adalah kepemimpinan memiliki pengaruh langsung signifikan terhadap komitmen organisasi dengan variabel mediasi komunikasi organisasi. Diperoleh koefisien sebesar 0,29. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada variabel komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasi. Meningkatkan kepemimpinan dalam suatu organisasi menyebabkan komitmen organisasi juga meningkat dengan dimediasi oleh komunikasi organisasi. Peran seorang pemimpin yang baik akan menyebabkan hubungan atau komunikasi organisasi semakin baik (Yousef (2000), Huselid Day (1991), Fletcher (1999), Robbins (2001:312)).

Komunikasi yang berjalan dengan baik antara pemimpin dan bawahan menyebabkan proses bisnis perbankan dapat berjalan dengan baik. Komunikasi yang baik akan menyebabkan karyawan bank merasa seperti di rumah dan bekerja dengan motivasi tinggi dan semangat (Gaetner dan Nollen 2009, Reilly dan Angelo 2010, Jablin 2009, Buchanan 2004, Sheldon 2001, Sigband 2004, Eisenberg, *et al.* 2003, Katz dan Tushman 2003). Kondisi ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan dapat meningkatkan komunikasi organisasi, yang pada gilirannya juga mampu meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi perbankan di Jawa Timur.

Penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Desianty (2005) yang menyatakan bahwa kepemimpinan mempengaruhi komitmen organisasi jika anggota organisasi mendapatkan kehormatan khusus dan kepercayaan pada pemimpinnya. Anggota dari organisasi yang diidentifikasi sebagai pemimpin dengan visi dan nilai-nilai yang mereka perjuangkan bersama dalam organisasi. Seorang pemimpin harus mampu memotivasi dan membangkitkan semangat kerja sama tim, serta membangkitkan semangat dan optimisme di kalangan rekan-rekan dan bawahan. Seorang pemimpin harus mampu berkomunikasi dengan baik dengan rekan kerja, atasan, atau bawahan. Komunikasi yang baik dapat meningkatkan komitmen organisasi pada staf perbankan di Jawa Timur. Persaingan bisnis perbankan yang ketat membutuhkan pemimpin yang bisa berkomunikasi untuk mengubah kompetisi menjadi peluang bisnis sehingga mampu mempertahankan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu mengubah persaingan usaha agar mendapat dukungan oleh karyawan yang memiliki komitmen organisasi yang tinggi untuk mencapai tujuan perusahaan.

**Hipotesis 8**, yakni kepemimpinan memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,03. Tidak ada pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada variabel komitmen organisasi dengan mediasi kepuasan kerja. Kepemimpinan tidak dapat meningkatkan komitmen organisasi jika anggota organisasi tidak mengalami

kepuasan kerja. Seorang pemimpin yang bertanggung jawab dan mampu menjamin kompensasi, promosi, dan pengawasan yang adil akan mampu memberikan kepuasan kerja, yang pada gilirannya dapat meningkatkan komitmen anggota organisasi.

Dalam konteks penelitian ini, ada hubungan negatif secara langsung dan signifikan antara kepemimpinan dan komitmen organisasi yang dipengaruhi oleh hubungan negatif antara kepemimpinan dan kepuasan kerja. (Blakely 2003, Pinder 2004, King *et al.* 2002). Begitu besar efek negatif pada kepemimpinan dan kepuasan kerja sehingga menutupi hubungan positif di antara kepuasan kerja dan komitmen organisasi (Gray & Laidlaw 2004, Seniati 2006, Majorsy 2007, Haryanto 2008, Feinstein & Vondrasek 2001, Brown & Gaylor 2002, Richards, *et al.* 2002, Koesmono 2007, Dongoran 2001, Sutarso 2002, Utomo 2002, dan Sunarti Mukhyi 2007). Pemimpin yang tidak mampu menjamin kepuasan kerja menyebabkan anggota organisasi tidak percaya pada kepemimpinan yang akhirnya menyebabkan komitmen anggota organisasi menurun. Sebaliknya, pemimpin dipercaya oleh anggota organisasi apabila mampu menciptakan ikatan dan rasa memiliki di antara organisasi dan anggota. Tidak Perasaan memiliki dan kurangnya keinginan untuk keluar adalah komitmen organisasi.

Penelitian ini mendukung penelitian Babakus *et al.*, (2006). Salah satu aspek penting untuk dipertimbangkan oleh para pemimpin dari organisasi yang bersangkutan dengan peran sumber daya manusia adalah masalah kompensasi ekuitas, promosi dan pengawasan. Kepuasan dengan keadilan yang diterima dari karyawan merupakan elemen kunci dari penciptaan kepuasan kerja. Ini berarti bahwa seorang karyawan lebih puas keadilan itu mendapat, semakin puas karyawan terhadap pekerjaannya. Ketidakpuasan terhadap keadilan kompensasi akan mengakibatkan penurunan daya tarik pekerjaan. Secara tidak langsung, hal ini mengganggu komitmen karyawan. Kondisi ini tentu tidak diharapkan semua pihak dalam organisasi.

Penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Ramayah dan Nasurdin (2003). Dalam penelitiannya, Ramayah dan Nasurdin menunjukkan bahwa kepuasan kerja digambarkan dalam kepuasan gaji, promosi, supervisi, dan kerja sama antar-pekerja dan paling berpengaruh dalam menentukan komitmen pekerja terhadap organisasi. Sesuai dengan komitmen organisasi, peran seorang pemimpin yang dibutuhkan dan kepemimpinan yang efektif menjadi syarat utama. Kepemimpinan yang efektif dapat membantu organisasi untuk bertahan hidup dalam situasi ketidakpastian di masa depan.

*Hipotesis 9*, yaitu kepemimpinan memiliki pengaruh langsung secara signifikan terhadap komitmen organi-

sasi dengan mediasi kepuasan kerja dan komunikasi organisasi, diterima. Diperoleh koefisien sebesar 0,47. Terdapat pengaruh positif yang signifikan dari kepemimpinan pada variabel komitmen organisasi dengan mediasi komunikasi organisasi dan kepuasan kerja. Proses peningkatan kepemimpinan juga meningkatkan komitmen organisasi dengan dimediasi oleh komunikasi organisasi dan kepuasan kerja.

Seorang pemimpin yang baik akan bereperan memimpin komunikasi organisasi dengan semakin baik. Proses komunikasi berjalan lancar, baik antar anggota organisasi serta antara pemimpin dan anggota organisasi. Sebuah hubungan yang baik adalah efek langsung pada kepuasan kerja. Pemimpin yang mampu berkomunikasi semua arahan kepada anggota organisasinya, secara tidak langsung, mampu memberikan kepuasan kerja. (Gray & Laidlaw 2004, Brunetto & Farr-Wharton 2002, Sudiro & Sumanang 2005). Pada akhirnya mampu memberikan ikatan dan mengurangi keinginan anggota untuk keluar atau pindah ke organisasi lain. Pemimpin harus dapat mempengaruhi anggota organisasi dalam rangka untuk memiliki optimisme yang lebih besar, kepercayaan diri, dan komitmen terhadap tujuan dan misi organisasi. Pemimpin harus memiliki kemampuan komunikasi yang dapat memuaskan anggota organisasi. Dengan demikian cara seorang pemimpin dalam mengarahkan perilakunya akan mempengaruhi komitmen organisasi.

#### 4. Simpulan

Penelitian ini menemukan bahwa faktor penting yang mempengaruhi komitmen organisasi adalah kepemimpinan dan komunikasi organisasi. Sementara disisi lain komunikasi organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama merupakan mediator bagi kepemimpinan dalam mempengaruhi komitmen organisasi. Untuk penelitian lebih lanjut diharapkan obyek penelitian dapat diperluas pada seluruh wilayah Indonesia. Penelitian untuk seluruh wilayah Indonesia akan ditemui latar belakang sosial, ekonomi dan budaya yang berbeda sehingga kemungkinan akan terbentuk pola perilaku yang berbeda. Penelitian lebih lanjut juga akan dilaksanakan untuk mengembangkan model dengan melibatkan masyarakat sebagai pengguna jasa perbankan dan mengembangkan variabel-variabel penelitian yang berhubungan dengan masyarakat sebagai konsumen sehingga diperoleh hasil penelitian yang lebih kompleks.

#### References

Agustia, D. (2011). Pengaruh locus of control dan perilaku kepemimpinan terhadap prestasi kerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening. *Jurnal Ekuitas*. 15(1), 1-22.

- Allen, N.J. & Meyer, I.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 91, 1-18.
- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. & Moncrief, W.C. (2006). Examining the role of organizational variables in the salesperson job satisfaction model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3), 110-116.
- Blakely, G.L. (2003). The effect of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54(1), 57-80.
- Brown, U.J. & Gaylor, K.P. (2002). Organizational commitment in higher education. *Working Paper School of Business, Department of Management and Marketing*. Jackson State University.
- Brunetto, Y., & Wharton, F. (2002). The impact of supervisor communication on the job satisfaction of early career police officers IFSAM 2002. *Conference Gold Coast*. Queensland
- Buchanan, B. (2004). Building organizational commitment: The Socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Chong, V.K., & Eggleton, I.R.C. (2003) The decision facilitating role of management accounting system on management performance: The influence of locus of control and task uncertainty. *Advances in Accounting*, 20, 165-197.
- Deslanfy, S. (2005). Effect of leadership style on organizational commitment in PT Pos II Conesia (Persero) Semarang. *Management & Organization Studies Journals*, 2(1), 69-84.
- Dongoran, J. (2001). Komitmen organisasi: Dua sisi sebuah koin. *Dian Ekonomi*, 7(1), 35-56.
- Dwayne, G.M. (1997). *Leadership practices and organizational commitment*. Doktoral Disertation, Nova Southeastern University, unpublished.
- Eisenberg, E.M., Miller, K.I. & Monge, P.R. (2003). Involvement in communication networks as a predictor of oeganizational commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- Feinstein, A.H. & Vondrasek. D. (2001). A study of relationships between job satisfaction and organizational commitment among restaurant employees. *Journal of Hospitality, Tourism and Leisure Science*, 32, 1-12.
- Ferdinand, A. (2002). *Structural equation modeling dalam penelitian manajemen: Aplikasi model-model rumit dalam penelitian untuk tesis magister dan disertasi doktor* (2<sup>nd</sup> ed.). Semarang: FE Universitas Diponegoro Semarang.
- Fletcher, M. (1999). The Effects of internal communication, leadership and team performance on successful service quality implementation a South African perspective. *Team Performance Management Bradford*, 5(5), 150-160.
- Gaetner, K.N. & Nollen, S.D. (2009). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Gray, J., & Laidlaw, H. (2004). Improving the measurement of communication satisfaction, *Management Communication Quarterly*, 17(3), 425-448.
- Haryanto, B. (2008). Pengaruh budaya organisasi dan kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi di kalangan dosen Universitas Muhammadiyah Sidoarjo. *Jurnal Emisi*, 1(1), 61-76.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C., & Curphy G.J. (2002). *Leadership: Enhancing the lesson of experience*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Huselid, M.A. & Day, N.E. (1991). Organization commitment, job involvement, and turnover: A substantive and methodological analysis. *Journal of Applied Psychology*, 76(3), 112-117.
- Jablin, F.M. (2009). Superior-subordinate communication. the state of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81(12), 1096-1112.
- Katz, R. & Tushman, M.L. (2003). A longitudinal study of the effects of boundary spanning supervision on turnover and promotion in research and development. *Academy of Management Journal*. 26(3), 437-456.
- King, M., Murray, M.A., & T. Atkinson. (2002). Background, personality, job characteristics and satisfaction with work in a national sample. *Human Relations*, 35(2), 119-133.
- Koesmono, H.T. (2007) Pengaruh kepemimpinan dan tuntutan tugas terhadap komitmen organisasi dengan variabel moderasi motivasi perawat rumah sakit swasta Surabaya. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 9(1), 30-40.
- Lawler, E.E. & Porter, L.W. (2006). Predicting managers' pay and their satisfaction with their pay. *Personnel Psychology*, 19, 363-373.

- Locke, E.A. (2003). Satisfiers and dissatisfiers among white-collar and blue-collar employees. *Journal of Applied Psychology*, 58, 67-76.
- Lopopolo, R.B. (2002). The relationship of role-related variables to job satisfaction and commitment to the organization in a restructured hospital environment. *Physical Therapy*, 82(10), 1-15.
- Majorsy, U. (2007). Kepuasan kerja, semangat kerja dan komitmen organisasional pada staf pengajar Universitas Gunadarma *Jurnal Psikologi*, 1(1), 63-72.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee-organization linkages. In P. Warr (Ed.), *Organizational and occupational psychology*. New York: Academic Press, 219-229.
- Muchiri, K.M. (2002). The effects of leadership style on organizational citizenship behavior and commitment. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 4(22), 265-293.
- Mukhyi, M.A. & Sunarti, T. (2007). Hubungan antara kepuasan kerja dengan komitmen dalam lingkungan pendidikan di Kota Depok. *Proceeding PESAT (Psikologi, Ekonomi, Sastra dan Sipi)*. Universitas Gunadarma.
- Nowack, K. (2004). Does leadership practices affect a psychologically healthy workplace?. *Working Paper*. Consulting Tools Inc.
- Pinder, C.C (2004). *Work motivation: Theory, issues and applications*. Illinois: Scoff, Foresmen and Company.
- Ramayah, T. & Aizzat, M.N. (2003). Job satisfaction and organizational commitment: Differential effects for men and women. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(1), 75-90.
- Richards, B., Terrance. O.B., & Akroyd. D. (2002). Predicting the organizational commitment of marketing education and health occupations education teachers by work related rewards. *Journal of Industrial Teacher Education*, 32(1), 1-14.
- Reilly, B.J. & DiAngelo, J.A. Jr. (2010). Communication: A cultural system of meaning and value. *Human Relations*, 43(2), 129-140.
- Robbins, S.P. (1998). *Organizational Behavior*. Sixth Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. (2001). *Perilaku organisasi: Konsep, kontroversi, dan aplikasi*. Jilid 1. Edisi Delapan. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: PT. Prenhallindo (Pearson Asia Education, Pte., Ltd.).
- Ruvendi, R. (2005). Rewards and influence of leadership style of employee job satisfaction, great hall of the Bogor agricultural products industry. *Journal of Binaniaga*, 1(1), 17-26.
- Scholl, R.W. (1981). Differentiating organization commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 589-599.
- Scholl, R.W. (2002). Human resource strategies: Commitment and control approaches to workforce management. *Revised: April 3, 2003*. University of Rhode Island.
- Scholl, R.W. (2002). Motivational processes - expectancy theory. *Revised: October 12*, University of Rhode Island.
- Seniati, L. (2006). Pengaruh masa kerja, *trait* kepribadian, kepuasan kerja, dan iklim psikologi terhadap komitmen dosen pada Universitas Indonesia, *Makara, Sosial Humaniora*, 10(2), 88-97.
- Sheldon, M.E. (2001). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Sigband N.B. (2004). What's happened to employee commitment? *Personnel Journal*, 2, 131-135.
- Steers, R.A. (1995). *Organization effectiveness: A behavior view* (2<sup>nd</sup> ed.). Jakarta: Penerbit Airlangga.
- Sudiro, A. & Sumanang, N.F.A. (2005). Influence of effective communication in the organization of employee satisfaction on section production (Case study at PT Tirta Investama Pandaan). *Journal of Management*, 3(3), 204-211.
- Sutanto, E.M. & Setiawan, B. (2000). Role of effective leadership styles in efforts improve employee morale and excitement of working in Sidoarjo Sinar Mas General Store. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 2(2), 29-43.
- Sudiro, A. & Sumanang, N.F.A. (2005). Pengaruh komunikasi yang efektif dalam organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan pada bagian produksi (Studi pada PT Tirta Investama Pandaan). *Jurnal Manajemen*, 5(2), 162-175.
- Testa, M.R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *Journal of Psychology*, 135(3), 226-237.
- Utomo. (2002). Kepemimpinan dan pengaruhnya terhadap perilaku citizenship (OCB), kepuasan kerja dan perilaku organisasional (penelitian empiris pada

Kabupaten Kebumen), *Jurnal Riset Ekonomi dan Manajemen*, 2(2), 34-52.

Yousef, A.D. (2000). Organizational commitment: A mediator of the relationships of leadership behavior

with job satisfaction and performance in a non western country. *Journal of Managerial Psychology*, 15(1), 6-20.